

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和元年6月8日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K04275

研究課題名(和文) 崩壊した上司-部下の関係性を修復する組織及び職場の最適条件の解明

研究課題名(英文) Conditions needed for establishing to restore the worsen superior-subordinate relationship at workplace

研究代表者

山浦 一保 (Yamaura, Kazuho)

立命館大学・スポーツ健康科学部・教授

研究者番号：80405141

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、上司-部下の悪化した関係性をいかにして修復するか、個人および組織の要因を踏まえて検討することであった。その結果、(1)関係性の(再)構築の観点で、LMX理論に基づいて行われた研究を広く概観し、この成果を書籍にまとめた。(2)関係性が悪化した後に部下がとる愛他的行動、あるいは部下に対する上司の尊敬に基づく影響力は、和解を促した。また、関係価値と和解促進は共感によって媒介されるという成果については投稿済みである。さらに、上司と疎遠な関係にある部下は、上司と親密な関係にある仲間に対して妬みを抱く傾向があり、その悪影響は、目標設定や役割付与によって抑制されることが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまで、職場の人間関係の悪化・崩壊を経験した人たち(上司-部下)の理解については、看過されがちであった。本研究では、悪化・崩壊した関係性やそこで生じるネガティブな状態を改善に向かわせる条件の解明を試みたものである。ここで得られた知見は、当事者による自力での解決だけでなく、それを支える関係性や職場環境のあり方による解決を図るものであり、個人の心身の健康や風土醸成の強化を促すものである。

研究成果の概要(英文)： This study has experimented what conditions are needed for facilitating to restore the worsen relationships between superior-subordinate at the individual and group levels.

(1) We reviewed enormous articles that was conducted based on leader-member exchange theory and found some conditions to restore them. Then we reported them in the chapters of each two books. (2) From the collected data, we found that subordinate's altruistic behavior to his/her superior and, influence based on perceived superior's respect enhanced the reconciliation. And also, we have submitted an article reporting that the relationship value predicts forgiveness and that their psychological process is mediated by empathy. Moreover, subordinates with low-quality LMX incline to have much greater envy than those with high-quality LMX. Data suggested that its negative effects were eliminated by a team goal and a role given to the envious person.

研究分野：産業・組織心理学

キーワード：信頼の崩壊 関係性の修復条件 交換関係(LMX)理論 上司-部下 関係性価値 共感 妬み

## 1. 研究開始当初の背景

組織において、上司と部下の信頼関係は、リーダーシップのより高い効果を期待するとき不可欠な要因である。例えば、山浦・堀下・金山 (2013) は、上司のポジティブ・フィードバックが効果を発揮するのは、信頼関係が構築されている場合に限られることを実験的に明らかにした。その一方で、パワー格差のある両者の関係は葛藤に満ちたものであり (Argly & Henderson, 1985)、組織内メンバーのうち、リーダーとの葛藤が最も多く経験されている (Fitness, 2000) といった報告もある。すなわち、上司と部下の関係性の構築や維持は難しく、しかしながら、職場においては決して無視できない関わりであると言える。また、現場での聴き取り調査 (山浦・小坂・吉田, 2011 他) では、そもそもの信頼構築に失敗した関係性や職場が存在し、早期解決の必要性が浮き彫りになった。

もし、対人関係や組織運営上、葛藤とそれに伴う信頼関係の悪化・停滞の状態、あるいは崩壊もまた避けられないことであるならば、この現象をいかに修復改善できるかは、個人や組織の持続的な適応可能性を高めるための、解決すべき課題であると言えるだろう。こうした関係悪化・崩壊、および修復に関する問題は、企業等で、上司や部下の個々人 - その関係性 - 職場や組織の各レベルが有機的に機能せず、十分な成果が期待できない状態が懸念されるとする指摘 (経済産業省, 2014; 文部科学省, 2014) とも密接に関わるものであり、その解決が重要かつ急務であると考えに至った。

過去に科研費補助金を受けて行った関連の研究で、職場の上司と部下の間で悪化・崩壊した信頼関係は修復改善の可能性があること、それは初期信頼の蓄積や関係性の価値 (工作上、有用な存在である程度) の認知、両者の相手志向的な相互作用によって促されることを明らかにした。これらの知見をさらに発展させ、詳細に分析を行うために本研究が計画された。

## 2. 研究の目的

本研究では、職場の上司 - 部下の間で、悪化・崩壊した関係性を修復・和解させるための条件について、当事者個人の要因だけでなく、環境・状況要因 (例えば、関係性、職場環境や職務特性など) を含めて明らかにすることを目的とした。

## 3. 研究の方法

(1) 上司との関係性の質が低い部下が、その力を発揮しうる条件を探るため、垂直的に者連鎖 (VDL; Dansereau et al., 1975) および LMX 理論 (Graen & Scandura, 1987) にもとづいて行われた研究を概観・精査した。

(2) 関係性修復・和解の条件を明らかにするために、アンケート調査/インターネット調査を用いた。

(3) チームにおける関わりの中で生じるネガティブな感情に焦点をあて、その解消もしくはポジティブな活動に転換させる条件を明らかにするため、実験的な手法を用いてその実証を試みた。

## 4. 研究成果

上記の手法を用いて得られた成果は、それぞれ以下のとおりである。

(1) 上司 - 部下の関係修復の条件について示唆を得るため、LMX理論にもとづいて行われた研究論文を広く概観した。上司の評価能力と部下のモチベーションの組み合わせごとに整理し、部下の影響方略行動、上司による対応 (役割付与等)、部下のネガティブ感情に対する組織マネジメント、職場外の紐帯関係の要因を見出した。この内容は、一部書籍にまとめた。

(2) 関係性の悪化・崩壊の内容と修復の条件・方略に関するデータをはじめ、研究期間内に収集したデータの分析を行った。それらのデータ分析の結果、以下のことが成果として得られた。

関係価値は和解を促進すること、またそれが共感によって媒介されることを明らかにした。この関連については、日米間で比較した内容で、*Evolution and Human Behavior* 誌に投稿した (現在審査中)。

部下に対する上司の影響力の観点に着目した調査において、力にもとづく影響力ではなく、尊敬にもとづく影響力が和解傾向と相関するというパターンが一貫して示された。

会社のマネジメント層や直属の上司との関係性の質を高める上で、企業理念やビジョンの浸透が重要な役割を果たすことが示唆された。

職場単位で収集した予備的データを通して、職場「外」との接触頻度 (職場・職務の特性を反映) が、関係性の質の低い部下の職務行動とポジティブな関連にあることが示唆された。このことを踏まえて、職場「外」の紐帯関係が、職場内の上司 - 部下の関係修復に与える影響とその機序を詳細に検討するため、さらなる調査を計画するに至った (倫理承認まで完了)。

(3) チーム内での関わりが原因で生じてしまった妬みを解消する際に、チームの目標共有と個

人（妬んだ者）への役割付与が有効であることを明らかにした。

本研究の内容とその成果は、上司との関係性のあり方のせいで力量を十分に発揮できないでいる部下に対して、個人だけでなく、組織としての体制整備や人材育成等の対応策に活かせるものであり、組織力の底上げに貢献しうる重要なエビデンスである。引き続き、検討を重ねる。

## 5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 8 件)

1. Kono, T. & Joshi, K. K. (2018). Spatial externalities and Land Use Regulation: an Integrated Set of Multiple Density Regulations. *Journal of Economic Geography*, **18** (3), 571-598. DOI : <https://doi.org/10.1093/jeg/lbx021> (査読有).
2. Kono, T. & Kishi, A. (2018). What is an appropriate welfare measure for efficiency of local public policies inducing migration? *Mathematical Social Sciences*, **91**, 25-35. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.mathsocsci.2017.11.001> (査読有).
3. Kono, T., Kishi, A., Seita, E., & Yokoi, T. (2018). Limitations of using generalized transport costs to estimate changes in trip demand: a bias caused by the endogenous value of time, *Transportmetrica A: transport Science*, **14** (3), 192-209. DOI : <https://doi.org/10.1080/23249935.2017.1363316> (査読有).
4. 安田誠宏・朝比奈朋美・宇野喜之・河野達仁・岡安章夫 (2018). 海岸を観光資源とするまちにおける費用便益分析を用いた最適海岸堤防高さの設定方法の検討. 土木学会論文集 B2 (海岸工学), **74** (2), I 475-I 480. DOI : [https://doi.org/10.2208/kaigan.74.1\\_475](https://doi.org/10.2208/kaigan.74.1_475) (査読有).
5. Kono, T. & Kawaguchi, H. (2017). Cordon pricing and land use regulation An example of coastal levee improvement. *Scandinavian Journal of Economics*, **119** (2), 405-437. DOI : <https://doi.org/10.1111/sjoe.12167> (査読有).
6. Kono, T. & Kishi, A. (2017). What is an appropriate welfare measure for efficiency of local public policies inducing migration? *Mathematical Social Sciences*, **91**, 25-35. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.mathsocsci.2017.11.001> (査読有).
7. Kono, T., Kitamura, N., Yamasaki, K., & Iwakami, K. (2016). Quantitative analysis of dynamic inconsistencies in infrastructure planning: An example of coastal levee improvement. *Environment and Planning B*, **43**, 401-408. DOI : <https://doi.org/10.1177/0265813515609221> (査読有).
8. Zhou, Y., Imaizumi, C., Kono, T., & Zeng, D. (2016). Trade and the location of two industries: A two-factor model. *Interdisciplinary Information Sciences*, **22**, 1-15. DOI : <http://doi.org/10.4036/iis.2015.R.02> (査読有).

〔学会発表〕(計 15 件)

1. Kono, T., Kuwahara, M., & Takeda, Y. (2018). Land Use Regulation with Two Modes of Transport: the Bottleneck Congestion Case. 応用地域学会.
2. Kono, T., Li, S., & Yoshida, J. (2018). Optimal Car Taxes and Highway Tolls in Beijing Considering the Marginal Cost of Public Funds, 第 58 回土木計画学研究発表会.
3. Kono, T., Mitsuhiro, Y., & Yoshida, J. (2018). Simultaneous Optimization of Multiple Taxes on Car Use and Tolls Considering the Marginal Cost of Public Funds in Japan. 第 32 回応用地域学会.
4. 河野 達仁・瀬賀 皓介・瀬谷 創 (2018). ヘドニックアプローチによる無電柱化の便益の計測. 第 58 回土木計画学研究発表会.
5. 大坪 庸介 (2018 年). 謝罪と赦しの社会心理学 三船恒裕(企画者)『社会性の心理学』第 22 回実験社会科学カンファレンス.
6. 大坪 庸介 (2018). 生物-心理-社会モデルを語ろう: 生命科学と社会科学をつなぐ“にかわ”としての社会心理学. 日本社会心理学会常任理事会(企画者)『社会心理学を語ろう』日本社会心理学会第 59 回大会.
7. 吉田 惇・井元 智子・河野 達仁 (2018). クマ被害軽減と生物保全のための最適土地利用政策. 第 58 回土木計画学研究発表会.
8. Yoshida, J. & Kono, T. (2018). Land use Policies for biodiversity. *13th Meeting of the Urban Economics Association at Columbia University*.
9. 河野 達仁・光廣 陽平・森杉 壽芳 (2017). 財源調達費用を考慮した自動車関連税と料金の同時最適化. 土木計画学研究発表会.
10. Kono, T., Nakajima, K., & Shoda, K. (2017). Quantitative analysis of locational externalities considering trade network. 応用地域学会.
11. Yamaura, K., Kono, T., & Sato, T. (2017). How business philosophy affects creative activities: The Inamori management case. *The 15th European Congress of Psychology*

(ECP).

12. Yoshida, J., & Kono, T. (2017). Quantitative analysis of locational externalities considering trade network. 環境経済・政策学会.
13. Smith, A., Yagi, A., Yamaura, K., Shimizu, H., McCullough, M. E., & Ohtsubo, Y. (2016). Why we forgive our valuable partners: Rational calculation, emotional adaptation, or a mixture of both? *The 28<sup>th</sup> annual conference of the Human Behavior and Evolution Society.*
14. Yamaura, K., & Endo, Y. (2016). Effective leadership behavior to recover collective efficacy after a devastating loss. *The 31<sup>st</sup> international Congress of Psychology.*
15. Yamaura, K., Kono, T., & Sato, T. (2016). What does the Inamori Management Philosophy bring? *Ritsumeikan Inamori Philosophy Research Center The 2<sup>nd</sup> International Symposium.*

〔図書〕(計 2 件)

1. 山浦 一保 (著), 松田 幸弘 (編著). (2018). 第 1 章 リーダーシップ. 『経営・ビジネス心理学』 ナカニシヤ出版. pp. 1-15.
2. 河野 達仁 (著). 土木学会土木計画学ハンドブック編集委員会(編). (2017). 5.1.3 節 公共政策およびその財源調達 『土木計画学ハンドブック』 pp. 194-197.

## 6 . 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名：大坪 庸介

ローマ字氏名：(OHTSUBO, Yohsuke)

所属研究機関名：神戸大学

部局名：人文学研究科

職名：准教授

研究者番号 (8 桁)：80322775

### (2)研究分担者

研究分担者氏名：河野 達仁

ローマ字氏名：(KONO, Tatsuhito)

所属研究機関名：東北大学

部局名：情報科学研究科

職名：教授

研究者番号 (8 桁)：00344713

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。